

ANALISIS PENGARUH PEMBERDAYAAN KARYAWAN DAN *SELF OF EFFICACY* TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PENJUALAN (STUDI KASUS PADA PT. SINAR SOSRO WILAYAH PEMASARAN SEMARANG)

Ari Fadzilah

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

Abstrak

Usaha untuk memperoleh keuntungan melalui peningkatan volume penjualan tersebut memerlukan tenaga marketing (karyawan bagian penjualan). Sebab yang harus berhubungan secara langsung dengan para pelanggan adalah marketing. Mengingat pentingnya peran marketing tersebut, maka pihak perusahaan sudah sepatutnya memotivasi mereka agar selalu loyal serta dapat meningkatkan produktifitas dan kinerja mereka. Agar marketing dapat berhasil melaksanakan tugasnya, membutuhkan latihan atau training. Training dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Adapun manfaat training bagi karyawan perusahaan adalah diperolehnya serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan bekerja dengan baik sehingga produktifitas dapat tercapai. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa secara individu (parsial) maupun bersama-sama (simultan) variabel pemberdayaan karyawan dan self of efficacy terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada PT. Sinar Sosoro Wilayah Pemasaran Semarang. Persamaan regresi yang terbentuk adalah $Y = 0,388 X_1 + 0,507 X_2$. Besarnya pengaruh keempat variabel tersebut secara simultan adalah sebesar 47,3 persen.

Kata kunci : pemberdayaan karyawan, self of efficacy, kinerja karyawan bagian penjualan

PENDAHULUAN

Karyawan sebagai aset penting organisasi perlu diajak untuk ikut serta memikirkan dan menangani permasalahan strategis bahkan sampai kepada diberikannya tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Kusdiarti, 1999). Dari sini diharapkan akan muncul daya imajinasi, kecerdikan, inisiatif serta kreativitas yang sangat bermanfaat bagi peningkatan kualitas masing-masing personel maupun kemajuan organisasi. Oleh karena itu keterlibatan seluruh jajaran organisasi dari tingkat tertinggi hingga tingkat terendah diperlukan untuk menghadapi kondisi yang semakin berat. Hanya dengan keterpaduan

itulah organisasi akan lebih siap membangun keunggulan bersaing serta eksis di dalam pasar yang terus berkembang dengan dinamis.

Usaha untuk memperoleh keuntungan melalui peningkatan volume penjualan tersebut memerlukan tenaga marketing (karyawan bagian penjualan). Sebab yang harus berhubungan secara langsung dengan para pelanggan adalah marketing. Mengingat pentingnya peran marketing tersebut, maka pihak perusahaan sudah sepatutnya memotivasi mereka agar selalu loyal serta dapat meningkatkan produktifitas dan kinerja mereka.

Agar marketing dapat berhasil melaksanakan tugasnya, membutuhkan latihan atau training. Training dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Adapun manfaat training bagi karyawan perusahaan adalah diperolehnya serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan bekerja dengan baik sehingga produktifitas dapat tercapai.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah pemberdayaan karyawan. Menurut Judge dalam Yusti Pujisari (2001) mengatakan bahwa pemberdayaan selain berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, juga dapat menyebabkan karyawan memiliki keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi. Individu yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi, sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi.

Menurut Hansen dan Mowen dalam Mahardiani (2004) pemberdayaan karyawan adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapat otoritas secara eksplisit dari manajer di atasnya. Sedangkan Cacciope (1998), menyatakan bahwa pemberdayaan adalah proses dimana manajemen memberikan keleluasaan pada karyawannya untuk membuat keputusan dan melakukan tindakan yang akan menuju pada keberhasilan organisasi. Pemberdayaan karyawan ini dilaksanakan dengan menggali potensi yang terdapat pada diri karyawan.

Beberapa penelitian yang mengkaji tentang faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan telah banyak dilakukan. Salah satunya adalah yang dilakukan oleh Churchill, Ford, Hartley dan Walker (1985) dalam BM Purwanto (2002) yang mengindikasikan variabel keahlian, motivasi, faktor individual, lingkungan dan faktor organisasi adalah faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga penjualan.

Sedangkan Witzz, Sujan and Sujan (1986) dalam BM Purwanto (2002) berpendapat bahwa faktor orientasi pasar dan kapabilitas tenaga penjualan merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga penjualan. Aspek yang lebih penting dalam pengukuran kinerja tenaga penjualan adalah aspek orientasi pasar merupakan kondisi dalam diri individu tenaga penjualan yang dapat mendorong sikap dinamis dan efektivitas tenaga penjualan dalam menjalankan tugasnya serta melakukan interaksi dalam melakukan tugasnya.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja yang tinggi terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Robert dalam Timpe, 1999).

Menurut Ivancevich dalam Darufitri (2002) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor tersebut terdiri dari tiga kategori, yaitu variabel individu, variabel organisasional, dan variabel psikologis. Variabel individu adalah karyawan yang bersangkutan, misalnya kemampuan, kecakapan mental dan fisik, latar belakang keluarga, kelas sosial, pengalaman maupun faktor demografis. Variabel organisasi antara lain meliputi sumber daya organisasi, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan deskripsi pekerjaan, dan lain-lain. Sedangkan variabel psikologis meliputi persepsi tentang pekerjaan, kepribadian, motivasi dan pembelajaran. Lebih lanjut dijelaskan bahwa ketiga variabel tersebut secara individual maupun bersama-sama akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Robert dalam Timpe (1999) dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara optimal dalam perusahaan, terdapat tujuh faktor yang

sebagian besar dapat mempengaruhi kinerja yaitu:

- a. Sistem upah untuk memperbaiki motivasi kerja dalam pelaksanaan tugas
- b. Penetapan tujuan untuk menambah motivasi kerja dan meningkatkan kinerja organisasi
- c. Program *Manajemen by Objective* (MBO) untuk menjelaskan dan membuat agar tujuan individu sejalan dengan tujuan perusahaan.
- d. Berbagai prosedur seleksi karyawan untuk mencari kemungkinan menyewa atau kontrak individu-individu yang berbobot dan berpengalaman.
- e. Program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai sehingga dapat berfungsi dengan efektif.
- f. Pergantian kepemimpinan dan program-program untuk memperbaiki efektivitas manajerial.
- g. Mengubah struktur organisasi untuk memperbaiki efektivitas organisasi.

Feldman dan Arnold (1988) dalam prinsip dasar manajemen mengemukakan bahwa kinerja merupakan kombinasi atau perpaduan antara motivasi (berkaitan dengan kepuasan kerja) yang ada dalam diri seseorang, kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaannya (keterlibatan dalam kerja), adanya perubahan sikap terhadap pekerjaan dengan indikator empirik motivasi untuk mencapai kepuasan kerja, kemampuan untuk melakukan pekerjaan dan adanya perubahan sikap dalam bekerja. Campbell et al. (1996) dalam penelitiannya mengenai kriteria

pengukuran kinerja menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang paling sering digunakan sebagai indikator penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Pengetahuan kemampuan keterampilan kerja
- b. Sikap terhadap pekerjaan
- c. Kualitas kerja
- d. Volume hasil kerja
- e. Interaksi (komunikasi dalam kelompok)

Sedangkan Bernadin (1993) mengatakan ada 6 kategori yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individual, sebagai berikut:

- a. Kualitas : tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
- b. Kuantitas : jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketetapan waktu : tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut kooordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas : tingkat pengguna sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumberdaya.
- e. Kemandirian : tingkat dimana seorang karyawan dapat

melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawasa guna menghindari hasil yang merugikan.

- f. Komitmen kerja : tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan karyawan dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

2. *Empowerment* (Pemberdayaan)

Conger dan Kanungo (1988) mendefinisikan pemberdayaan sebagai konsep motivasional dari *self-efficacy*. Pemberdayaan menurut mereka merupakan proses untuk meningkatkan perasaan *self-efficacy* diantara anggota-anggota organisasi melalui identifikasi yang mendorong ketidakberdayaan dan menyingkirkan hal-hal tersebut melalui praktek organisasi formal dan teknik-teknik informal dengan menyediakan informasi. Menurut Appelbaum & Hare (1996) *self-efficacy* adalah hasil proses menimbang, mengintegrasikan dan mengevaluasi informasi tentang kemampuan diri sendiri yang akan mempengaruhi pilihan dan upaya yang dilakukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa sumber dari keyakinan pada *self-efficacy* ada 4 (empat) yaitu : pengalaman, modeling/contoh dari orang lain, pengaruh lingkungan dan kondisi psikologis. Seseorang yang mempunyai *self-efficacy* yang tinggi akan mudah untuk diberdayakan. Hal senada dikemukakan oleh Coleman (1996) bahwa karyawan yang terberdayakan akan bekerja untuk diri sendiri tanpa merasa diperintah oleh atasan dan bertanggung jawab terhadap hasil dan kariernya. Ini berarti motivasi berasal dari diri sendiri dan didasarkan pada kebutuhan *self-efficacy*.

Thomas dan Velthouse (1990) berargumentasi bahwa pemberdayaan merupakan sesuatu yang *multifaceted* yang esensinya tidak bisa dicakup dalam

satu konsep tunggal. Dengan kata lain pemberdayaan mengandung pengertian perlunya keleluasaan kepada individu untuk bertindak dan sekaligus bertanggung jawab atas tindakannya sesuai dengan tugas yang diembannya. Konsep pemberdayaan ini juga berarti bahwa seseorang akan mampu untuk berperilaku secara mandiri dan penuh tanggung jawab. Konsep pemberdayaan dari Thomas dan Velthouse ini dimanifestasikan dalam empat kognisi yang merefleksikan orientasi individu atas peran kerjanya yaitu arti (*meaning*), kompetensi (*competence*), pendeterminasian diri (*self-determination*), dan pengaruh (*impact*).

Dari penelitian Spreitzer (1995) dalam Mahardiani (2004) ditemukan empat karakteristik umum yang dimiliki *empowered people* yang juga sama dengan konsep Thomas dan Velthouse (1990), yaitu :

a. *Sense of meaning*

Meaning merupakan nilai tujuan pekerjaan yang dilihat dari hubungannya pada idealisme atau standar individu.

b. *Sense of competence*

Kompetensi atau *self-efficacy* lebih merupakan kepercayaan individu akan kemampuan mereka dalam melakukan aktivitas mereka dengan menggunakan keahlian yang mereka miliki. Dimensi ini menggunakan istilah kompetensi daripada *self-esteem* karena difokuskan pada *efficacy* secara spesifik pada peran pekerjaan.

c. *Sense of self-determination*

Bila kompetensi merupakan keahlian dalam berperilaku, maka *self-determination* merupakan suatu perasaan memiliki suatu pilihan dalam

membuat pilihan dan melakukan suatu pekerjaan.

d. *Sense of impact*

Impact atau dampak merupakan derajat dimana seseorang dapat mempengaruhi hasil pekerjaan baik strategik, administratif, maupun operasional.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Caccioppe (1998) pada Burswood Resort Hotel Australia, bahwa karyawan yang terberdaya dapat menyelesaikan masalah-masalah organisasi dan pelanggan secara cepat, serta merta, langsung dan profesional. Lebih jauh disampaikan bahwa pemberdayaan adalah program/alat yang sangat bagus karena adanya perubahan dalam organisasi, adanya partisipasi karyawan dan kepuasan pelanggan. Tetapi manajemen juga harus memahami bahwa mencapai tingkat pemberdayaan ini merupakan inisiatif jangka panjang dan membutuhkan komitmen manajemen secara terus menerus.

Pemberdayaan karyawan memberikan kesempatan lebih banyak kepada karyawan untuk mengembangkan kreatifitas, fleksibilitas dan otonomi atas pekerjaannya sendiri. Hal ini dipercaya akan membawa efek yang menguntungkan dalam pengakuan karyawan (*self-esteem*). Karyawan akan merasa lebih baik dan berpikir positif tentang diri sendiri dan akan lebih siap untuk melayani para tamu (Cacioppe, 1998).

Pemberdayaan akan membuat seseorang merasa penting, senang dan tertantang oleh pekerjaan mereka, seperti pekerjaan mereka benar-benar penting dan seperti mereka merupakan bagian dari suatu tim. Noe et.al. (dalam Dewi, 2003) menyatakan bahwa *employee empowerment* berarti memberikan kesempatan kepada karyawan untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya

untuk memberi otonomi yang lebih luas kepada karyawan. Untuk menentukan tugas dan pekerjaan yang harus dikerjakan sesuai inisiatifnya sepanjang tidak berlawanan dengan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi. Lebih jelas Dewi (2003) menyatakan bahwa secara mendasar pemberdayaan karyawan mengandung beberapa pengertian penting, yaitu :

- a. Pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada anggota organisasi
- b. Menciptakan kondisi saling percaya antar manajer dan karyawan
- c. Adanya *employee involvement* yaitu melibatkan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan.

Salah satu cara untuk mendorong empowerment di tempat kerja adalah dengan mengidentifikasi dan menghilangkan faktor-faktor yang dapat menyebabkan timbulnya perasaan tidak punya kekuasaan dan menggantikannya dengan faktor-faktor yang mempromosikan kepemimpinan, *self-efficacy* dan motivasi internal (Conger & Kanungo, 1988).

3. *Self of Efficacy*

Morrison (1993) memberikan pengertian *self of efficacy* sebagai kecenderungan seseorang melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah sasaran. Jika perilaku tersebut mengarah pada suatu obyek/sasarannya maka dengan motivasi tersebut akan diperoleh pencapaian target atau sasaran yang sebesar-besarnya sehingga pelaksanaan tugas dapat dikerjakan dengan sebaik-baiknya, sehingga efektivitas kerja dapat dicapai.

Menurut James L. Gibson (1997), *self of efficacy* merupakan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Sedangkan Kenneth N. Wexley dan Gary A. Yuki

(1992) memberikan pengertian motivasi sebagai suatu proses dimana perilaku diberikan energi dan pengarahannya. Dari kedua penjelasan tersebut mempunyai suatu pengertian bahwa *Self Efficacy* dapat diartikan sebagai pemberian dorongan batin supaya pihak lain bergerak/melakukan tindakan tertentu.

Luthan mendefinisikan *self of efficacy* sebagai sebuah proses yang bermula dari kekurangan dalam hal fisiologis ataupun psikologis atau kebutuhan yang mengaktifkan perilaku atau sebuah dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan atau insentif (Luthan, 1995). Dari definisi ini ada tiga hal penting dalam proses motivasi yang saling berhubungan dan tergantung satu dengan lainnya, yaitu :

- a. Kebutuhan. Kebutuhan tercipta ketika ada ketidakseimbangan psikologis atau fisiologis.
- b. Dorongan. Biasanya disebut juga motif yang terbangun untuk meredakan kebutuhan. Contohnya adalah kebutuhan akan makan diterjemahkan akan lapar dan kebutuhan untuk mempunyai teman menjadi dorongan bagi afiliasi.
- c. Insentif. Insentif merupakan segala sesuatu yang akan meredakan dan mengurangi dorongan. Dengan memenuhi insentif cenderung untuk mengembalikan keseimbangan psikologis dan fisiologis dan akan mengurangi atau menghilangkan dorongan.

Teori Adelfer menyederhanakan kelima kebutuhan yang telah diidentifikasi oleh Maslow menjadi tiga yaitu kebutuhan keberadaan (*existence*), hubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*), Adelfer juga mengisyaratkan bahwa kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dipenuhi satu

persatu atau lebih dari satu kebutuhan dapat terpusatkan sekaligus. Teori motivasi McClelland memfokuskan pada kebutuhan untuk pencapaian (*achievement* = nAch), afiliasi (*affiliation* = nAff), dan kekuasaan (*power* = nPower). Berdasarkan teori ini, kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dibangun dan dikembangkan melalui pengalaman dan pelatihan. Orang yang tinggi dalam nAch akan lebih menyukai pekerjaan dengan tanggungjawab individu, umpan balik dari kinerja, dan tujuan yang lebih menantang. Eksekutif yang berhasil biasanya mempunyai power yang lebih tinggi dibanding nAff mereka.

Dalam teorinya, Herzberg meyakini bahwa kepuasan kerja memotivasi pada kinerja yang lebih baik. Faktor higiene seperti kebijakan perusahaan, supervisi, dan gaji dapat menghilangkan ketidakpuasan. Faktor higiene ini berhubungan erat dengan konteks pekerjaan. Perbaikan konteks pekerjaan tidak mengarah pada kepuasan yang lebih besar, tetapi diharapkan akan mengurangi ketidakpuasan. Di lain pihak, motivator atau pemuas seperti pencapaian, tanggung-jawab dan penghargaan mendukung pada kepuasan kerja. Motivator atau pemuas ini berhubungan erat dengan isi pekerjaan (*job contents*). Perbaikan dalam isi pekerjaan mendorong pada peningkatan kepuasan dan motivasi untuk bekerja lebih baik.

PENELITIAN TERDAHULU

Spreitzer (1995) melakukan penelitian tentang pemberdayaan secara psikologis ditempat kerja. Studi ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor penyebab pemberdayaan, yaitu *locus of control*, *self-esteem*, *access to information*, *rewards* dan pengaruh pemberdayaan terhadap inovasi dan efektifitas manajerial. Hasil dari penelitian adalah bahwa *locus of control*, *self-esteem*, *access to information* dan *rewards* berpengaruh positif terhadap pemberdayaan serta pemberdayaan berpengaruh positif terhadap inovasi dan efektifitas manajerial.

Koberg et.al. (1999) melakukan penelitian empiris tentang faktor-faktor penyebab pemberdayaan dan hasilnya. Studi ini bertujuan untuk menguji hubungan dan akibat dari pemberdayaan, dimana faktor-faktor penyebab pemberdayaan dibagi menjadi dua faktor yaitu faktor organisasional dan faktor individual. Hasil dari studi ini mengatakan bahwa persepsi pemberdayaan dipengaruhi oleh faktor organisasional dan faktor individu, hanya saja tidak ada perbedaan pada jenis kelamin dan etnis karyawan terhadap pemberdayaan. Sedangkan pemberdayaan meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas kerja dan juga menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

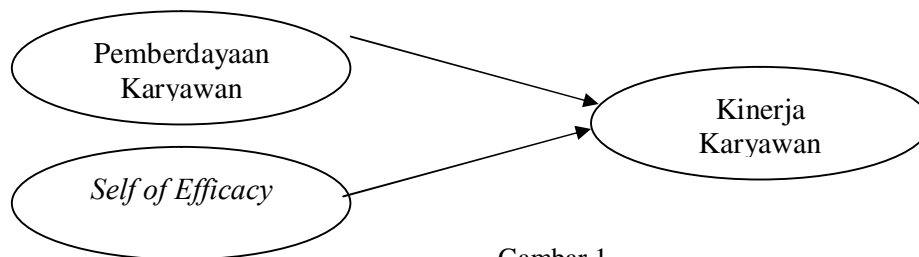
KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Konsep pemberdayaan ini juga berarti bahwa seseorang akan mampu untuk berperilaku secara mandiri dan penuh tanggung jawab. Konsep pemberdayaan dari Thomas dan Velthouse ini dimanifestasikan dalam empat kognisi yang merefleksikan orientasi individu atas peran kerjanya yaitu arti (*meaning*), kompetensi (*competence*), pendeterminasian diri (*self-determination*), dan pengaruh (*impact*). Adanya

pemberdayaan karyawan akan memberikan kesempatan lebih banyak kepada karyawan untuk mengembangkan kreatifitas, fleksibilitas dan otonomi atas pekerjaannya sendiri. Hal ini dipercaya akan membawa efek yang menguntungkan dalam pengakuan karyawan (*self-esteem*).

Self of efficacy sebagai kecenderungan seseorang melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah sasaran. Jika perilaku tersebut mengarah pada suatu obyek/sasarannya maka dengan motivasi tersebut akan diperoleh pencapaian target atau sasaran yang sebesar-besarnya sehingga pelaksanaan tugas dapat dikerjakan dengan sebaik-baiknya, sehingga efektivitas kerja dapat dicapai. Selain itu juga *self of efficacy* sebagai sebuah proses yang bermula dari kekurangan dalam hal fisiologis ataupun psikologis atau kebutuhan yang mengaktifkan perilaku atau sebuah dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan atau insentif. Adanya *self of efficacy* yang baik dapat menjadi dorongan psikologis kepada karyawan untuk memberikan hasil kerja yang maksimal.

Berdasarkan pemikiran tersebut, maka kerangka pikir penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 1.
 Kerangka Pemikiran

Adapun hipotesis yang dapat dihasilkan adalah:

1. Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian penjualan PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang.
2. *Self of efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian penjualan PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang.
3. Pemberdayaan dan *Self of efficacy* Karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian penjualan PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang.

METODE PENELITIAN

Definisi Operasional

Adapun definisi variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Kinerja karyawan

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja yang tinggi terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Robert dalam Timpe, 1999). Indikator variabel ini adalah :

- 1) Ketepatan waktu
- 2) Kualitas kerja
- 3) Kuantitas kerja
- 4) Pedoman kerja

b. Pemberdayaan

Menurut Appelbaum & Hare (1996) pemberdayaan adalah hasil proses menimbang, mengintegrasikan dan mengevaluasi informasi tentang kemampuan diri sendiri yang akan mempengaruhi pilihan dan upaya yang dilakukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Dari penelitian Spreitzer (1995) dalam Mahardiani (2004) ditemukan empat karakteristik umum yang dimiliki *empowered people* yang juga sama dengan konsep Thomas dan Velthouse (1990), yaitu :

1) *Sense of meaning.*

Meaning merupakan nilai tujuan pekerjaan yang dilihat dari hubungannya pada idealisme atau standar individu. Indikator dimensi ini adalah :

a) Pekerjaan sangat sesuai dengan keinginan individu

a) Pekerjaan yang dilakukan sangat penting bagi individu

b) Pekerjaan yang dilakukan sangat berarti bagi individu

2) *Sense of competence.*

Kompetensi atau *self-efficacy* lebih merupakan kepercayaan individu akan kemampuan mereka dalam melakukan aktivitas mereka dengan menggunakan keahlian yang mereka miliki.

Dimensi ini menggunakan istilah kompetensi daripada *self-esteem* karena difokuskan pada *efficacy* secara spesifik pada peran pekerjaan. Indikator dimensi ini adalah :

a) Keinginan untuk dapat memberikan yang terbaik bagi perusahaan

b) Rasa percaya diri pada kemampuan individu

c) Keyakinan untuk dapat mencapai target penjualan

3) *Sense of self-determination..*

Bila kompetensi merupakan keahlian dalam berperilaku, maka *self-determination* merupakan suatu perasaan memiliki suatu pilihan dalam membuat pilihan dan melakukan suatu pekerjaan. Indikator dimensi ini adalah :

a) Ketepatan pilihan pekerjaan

b) Ketepatan penempatan wilayah pemasaran

c) Ketepatan dalam penempatan dengan rekan kerja

4) *Sense of impact*

Impact atau dampak merupakan derajat dimana seseorang dapat mempengaruhi hasil pekerjaan baik strategik, administratif, maupun operasional. Indikator dimensi ini adalah :

- a) Kemampuan menentukan cara pemasaran
- b) Kemampuan dalam mengelola pelanggan
- c) Kemampuan dalam mencari konsumen baru

c. *Self of efficacy*

Self of efficacy adalah sesuatu di dalam diri seseorang yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku dalam arah tekad tertentu sesuai tujuannya. Variabel *Self of efficacy* ditentukan dengan instrumen penelitian berupa kuesioner. Indikator variabel ini adalah :

- 1) Keyakinan akan melakukan pekerjaannya
- 2) Kemampuan yang lebih baik dari pada orang lain
- 3) Tantangan akan pekerjaan
- 4) Kepuasan terhadap pekerjaan

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian penjualan PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang yang berjumlah 90 orang. Teknik pengambilan sample secara sensus yaitu seluruh jumlah populasi dijadikan sample penelitian. Berdasarkan hal tersebut, maka jumlah sample yang digunakan sebanyak 90 responden.

Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data Primer dan data sekunder. Data Primer diperoleh dari data yang bersumber dari penyebaran kuesioner terhadap karyawan bagian pemasaran PT. Sinar Sosro Wilayah

Pemasaran Kota Semarang. Data primer yang dikumpulkan meliputi tanggapan karyawan tentang variabel pemberdayaan dan kinerja karyawan serta identitas responden. Sedangkan data sekunder diperoleh dari data yang bersumber dari literature-literatur perusahaan, bahan-bahan dokumentasi serta artikel-artikel yang dibuat oleh pihak ketiga dan mempunyai relevansi dengan penelitian ini.

Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah metode Interview, yaitu dengan metode wawancara langsung kepada pihak yang berkepentingan di perusahaan. Informasi diperoleh melalui permintaan keterangan-keterangan kepada pihak yang perusahaan, dilakukan dengan teknik komunikasi secara langsung (interview) yang merupakan cara sepihak yang dikerjakan dengan sistematis dan berlandaskan kepada tujuan penelitian. Selain itu menggunakan kuesioner, dengan menyebarkan daftar pertanyaan kepada para responden.

Metode Analisis

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan karyawan dan *self of efficacy* terhadap kinerja karyawan. Selain itu juga analisis Regresi digunakan untuk menguji kebenaran hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yang modelnya sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja Karyawan

X₁ = Pemberdayaan

X₂ = *Self of efficacy*

e = Error

a = intersep

b₁, b₂ = koefisien regresi

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari berbagai pengujian tersebut diperoleh bahwa data penelitian ini telah memenuhi persyaratan untuk dilakukan pengujian lebih lanjut.

Dalam tabel silang dapat dilihat identitas responden seperti jenis usia, tingkat pendidikan, masa bekerja dalam kaitannya

dengan variabel pemberdayaan, *Self of Efficacy*, an kinerja karyawan

1. Pemberdayaan Karyawan

Tabel 1
Distribusi Responden Pada Variabel Pemberdayaan, Umur dan Pendidikan

Identitas Responden	Kategori	Pemberdayaan Karyawan											
		STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Umur	< 30 Tahun	0	0	0	0	3	3.3	22	24.4	16	17.8	33	36.7
	30 - 40 Tahun	0	0	0	0	4	4.4	18	20.0	9	10.0	46	51.1
	41 - 50 Tahunn	0	0	1	1.1	3	3.3	7	7.8	7	7.8	11	12.2
Jumlah		0	0	1	1.1	10	11.1	47	52.2	32	35.6	90	100
Pendidikan	SLTP	0	0	0	0	2	2.2	19	21.1	8	8.9	3	4.7
	SLTA	0	0	1	1.1	4	4.4	15	16.7	14	15.6	78	86.7
	Diploma	0	0	0	0	1	1.1	7	7.8	5	5.6	5	5.6
	Sarjana	0	0	0	0	3	3.3	6	6.7	5	5.6	4	3.3
Jumlah		0	0	1	1.1	10	11.1	47	52.2	32	35.6	90	100

Sumber : Data primer yang diolah

Pada tabel di atas terlihat bahwa yang memberikan jawaban setuju terhadap pemberdayaan karyawan terbesar diberikan oleh kelompok umur 30 ÷ 40 tahun serta pada responden yang memiliki pendidikan SLTA & Sederajat. Hal ini disebabkan karyawan bagian penjualan PT. Sinar Sosro Wilayah Penjualan Semarang mayoritas berumur 30 ÷ 40 tahun dengan pendidikan SLTA. Adanya

pemberdayaan karyawan yang tinggi menandakan bahwa PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang memberikan kesempatan kepada karyawan tenaga penjualannya untuk menyampaikan ide baik dalam melakukan pekerjaannya di kantor maupun dalam kaitannya dengan outlet pelanggannya.

2. Self of Efficacy

Tabel 2
Distribusi Responden Pada Variabel Self of Efficacy, Umur dan Pendidikan

Identitas Responden	Kategori	Self of Efficacy											
		STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Umur	< 30 Tahun	0	0	0	0	3	3.3	10	11.1	12	13.3	33	36.7
	30 - 40 Tahun	0	0	1	1.1	4	4.4	19	21.1	9	10.0	46	51.1
	41 - 50 Tahunn	0	0	3	3.3	3	3.3	7	7.8	7	7.8	11	12.2
Jumlah		0	0	4	4.4	22	24.4	36	40.0	28	31.2	90	100
Pendidikan	SLTP	0	0	0	0	4	4.4	8	8.9	8	8.9	3	4.7
	SLTA	0	0	2	2.2	9	10.0	15	16.7	10	11.1	78	86.7
	Diploma	0	0	1	1.1	4	7.8	7	7.8	5	5.6	5	5.6
	Sarjana	0	0	1	1.1	5	6.7	6	6.7	5	5.6	4	3.3
Jumlah		0	0	4	4.4	22	24.4	36	40.0	28	31.2	90	100

Sumber : Data primer yang diolah

Pada tabel di atas terlihat bahwa yang memberikan jawaban setuju terhadap variabel *Self of Efficacy* terbesar diberikan oleh kelompok umur 30 ÷ 40 tahun yaitu

sebesar 21.1 persen serta pada responden yang memiliki pendidikan SLTA & Sederajat yaitu sebesar 16.7 persen. Hal ini disebabkan karyawan bagian penjualan PT. Sinar Sosro

Wilayah Penjualan Semarang mayoritas berumur 30 ÷ 40 tahun dengan pendidikan SLTA. Adanya *Self of Efficacy* yang tinggi menandakan bahwa karyawan bagian penjualan memiliki keyakinan yang tinggi

dalam mengerjakan tugas dalam memasarkan produk perusahaan. Kondisi ini menjadi motivasi tersendiri bagi karyawan untuk memberikan hasil kerja yang diharapkan oleh perusahaan.

3. Kinerja Karyawan

Tabel 3
Distribusi Responden Pada Variabel Kinerja, Umur dan Pendidikan

Identitas Responden	Kategori	Kinerja Karyawan											
		STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Umur	< 30 Tahun	0	0	0	0	2	2.2	15	16.7	17	18.9	33	36.7
	30 - 40 Tahun	0	0	1	1.1	0	0.0	21	23.3	14	15.6	46	51.1
	41 - 50 Tahun	0	0	0	0	1	7.8	9	10.0	9	10.0	11	12.2
Jumlah		0	0	1	1.1	4	4.4	45	50.0	40	44.4	90	100
Pendidikan	SLTP	0	0	1	1.1	2	2.2	10	11.1	12	13.3	3	4.7
	SLTA	0	0	0	0	0	0.0	18	20.0	17	18.9	78	86.7
	Diploma	0	0	0	0	1	1.1	8	8.9	4	4.4	5	5.6
	Sarjana	0	0	0	0	1	1.1	9	10.0	7	7.8	4	3.3
Jumlah		0	0	1	1.1	4	4.4	45	50.0	40	44.4	90	100

Sumber : Data primer yang diolah

Pada tabel di atas terlihat bahwa yang memberikan jawaban setuju terhadap variabel Kinerja terbesar diberikan oleh kelompok umur 30 ÷ 40 tahun yaitu sebesar 23.3 persen serta pada responden yang memiliki pendidikan SLTA & Sederajat yaitu sebesar 20 persen. Hal ini disebabkan karyawan bagian penjualan PT. Sinar Sosro Wilayah Penjualan Semarang mayoritas berumur 30 ÷ 40 tahun dengan pendidikan SLTA. Adanya kinerja yang tinggi menandakan bahwa karyawan bagian penjualan telah memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan dalam menjalankan tugasnya untuk memasarkan produk

perusahaan. Kondisi ini menandakan bahwa karyawan menginginkan adanya prestasi penjualan yang tinggi dengan berusaha selalu meningkatkan jumlah penjualan produk perusahaan.

Hasil Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan dengan bantuan komputer menggunakan program SPSS for Windows Versi 11. Dalam penelitian ini pengujian validitas hanya dilakukan terhadap 90 responden. Pengambilan keputusan berdasarkan jika nilai Pvalue/Signifikansi < 0,05 maka item/pertanyaan tersebut valid dan sebaliknya (Singgih Santoso, 2000).

Tabel 3
Distribusi Responden Pada Variabel Kinerja, Umur dan Pendidikan

Variabel	Pertanyaan	r	P Value / Signifikansi	Status
Pemberdayaan Karyawan	Pertanyaan 1	0,677	0,000	Valid
	Pertanyaan 2	0,535	0,000	Valid
	Pertanyaan 3	0,761	0,000	Valid
	Pertanyaan 4	0,641	0,000	Valid
	Pertanyaan 5	0,673	0,000	Valid
	Pertanyaan 6	0,552	0,000	Valid
	Pertanyaan 7	0,737	0,000	Valid
	Pertanyaan 8	0,722	0,000	Valid
	Pertanyaan 9	0,456	0,000	Valid
	Pertanyaan 10	0,593	0,000	Valid
	Pertanyaan 11	0,512	0,000	Valid
	Pertanyaan 12	0,573	0,000	Valid
<i>Self of Efficacy</i>	Pertanyaan 1	0,785	0,000	Valid
	Pertanyaan 2	0,829	0,000	Valid
	Pertanyaan 3	0,699	0,000	Valid
	Pertanyaan 4	0,693	0,000	Valid
Kinerja karyawan	Pertanyaan 1	0,712	0,000	Valid
	Pertanyaan 2	0,618	0,000	Valid
	Pertanyaan 3	0,735	0,000	Valid
	Pertanyaan 4	0,832	0,000	Valid
	Pertanyaan 5	0,656	0,000	Valid

Berdasarkan tabel tersebut di atas maka dapat dilihat bahwa seluruh pertanyaan untuk variabel pemberdayaan karyawan, *Self of Efficacy* dan kinerja karyawan memiliki status valid.

Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 4
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Item	Nilai Alpha	Keputusan
Pemberdayaan karyawan	X11 ÷ X112	0,8547	Reliabel
<i>Self Efficacy</i>	X21 ÷ X24	0,7232	Reliabel
Kinerja karyawan	Y1 ÷ Y3	0,7537	Reliabel

Berdasarkan tabel tersebut di atas maka dapat dilihat bahwa pemberdayaan karyawan, *Self of Efficacy* dan kinerja karyawan memiliki status reliabel karena memiliki nilai Alpha Cronbach lebih dari 0,6.

Hasil Uji Asumsi Klasik

1) Normalitas

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa data dari semua data berdistribusi normal. Hal ini karena semua data menyebar mengikuti garis Normalitas.

2) Uji Multikolinieritas

Hasil Analisis pada bagian Coefficient terlihat untuk keempat variabel independent, angka VIF kurang dari 10 (1,040 dan 1,040). Demikian juga dengan nilai Tolerance yang lebih dari 0,1 yaitu

0,962 dan 0,962. Dengan demikian dapat disimpulkan model regresi tersebut tidak terdapat problem multikolinieritas. Maka model regresi yang ada layak untuk dipakai.

3) Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas terlihat titik-titik yang menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi Heteroskedastisitas pada model

regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja karyawan.

Berdasarkan perhitungan melalui komputer dengan menggunakan program SPSS (Release 11) diperoleh hasil regresi sebagai berikut :

Hasil Analisis Regresi

Tabel 5
Ringkasan Hasil Estimasi Regresi
Kinerja Karyawan : f (X₁, X₂)

Variabel	Koefisien	t-rasio	Tingkat Signifikan (P-value)
Pemberdayaan karyawan	0,388	4,944	0,000
<i>Self Efficacy</i>	0,507	6,457	0,000
F	40,887 (P-value = 0,000)		
Adjusted R ²	0,473		
N	90		

Sumber : data primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan regresi yang terbentuk pada uji regresi ini adalah :

$$Y = 0,388 X_1 + 0,507 X_2$$

Berdasarkan persamaan dapat diketahui bahwa variabel bebas yang paling berpengaruh adalah variabel *self efficacy* dengan koefisien 0,507.. Sedangkan variabel pemberdayaan memiliki pengaruh yang lebih kecil daripada *self efficacy* dengan nilai koefisien 0,388. Dari persamaan tersebut dapat terlihat bahwa keseluruhan variabel bebas (Pemberdayaan karyawan dan *Self Efficacy*) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil perhitungan estimasi regresi, diperoleh nilai Koefisien Determinasi yang disesuaikan (adjusted R²) adalah 0,473 artinya 47,3 persen variasi dari semua variabel bebas (Pemberdayaan karyawan, dan *Self Efficacy*) dapat menerangkan variabel tak bebas (kinerja karyawan), sedangkan sisanya sebesar 52,7 persen diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

a. Tes Hipotesis Pengaruh Pemberdayaan karyawan (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Dari hasil perhitungan didapat nilai t hitung sebesar 4,944 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Apabila dilihat pada t tabel

dengan $\alpha = 5\%$ didapat t tabel sebesar 1,99. Ini berarti bahwa t hitung > t tabel dengan demikian Ha diterima, artinya bahwa variabel Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

b. Tes Hipotesis Self of Efficacy (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Dari hasil perhitungan didapat nilai t hitung sebesar 6,457 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Apabila dilihat pada t tabel dengan $\alpha = 5\%$ didapat t tabel sebesar 1,99. Ini berarti bahwa t hitung > t tabel dengan demikian Ho ditolak, artinya bahwa variabel *Self Efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

c. Tes Hipotesis Pengaruh Pemberdayaan karyawan (X₁) dan Self of Efficacy (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Dari hasil perhitungan didapat nilai F hitung sebesar 40,887 dengan probabilitas signifikansi mendekati nol (P value = 0,000), Dengan demikian Ho ditolak, artinya bahwa variabel Pemberdayaan

karyawan, Kualitas, *Self Efficacy* dan Pelayanan secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang berarti terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan mengevaluasi hasil analisis regresi, korelasi dan determinasi, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung sebesar 4,944 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000.
2. *Self of efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung 6,457 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000.
3. Pemberdayaan karyawan dan *Self of efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang. Hal ini berdasarkan hasil perhitungan uji F yang didapat nilai F hitung sebesar 40,887 dengan probabilitas signifikansi 0,000.

Sedangkan saran yang dapat penulis ajukan dalam kaitannya dengan adanya permasalahan diatas, yaitu:

1. Untuk meningkatkan kinerja karyawan maka usaha yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah melakukan komunikasi secara terbuka dan terus menerus kepada para karyawannya tentang kekuatan, kelemahan pasar, dan tantangan bisnis yang dihadapi serta membangun kepercayaan (*trust*) dalam organisasi karena pemberdayaan akan dapat

berlangsung bila manajer dan karyawan belajar, merasakan melalui pengalaman untuk percaya antara satu sama lain.. Usaha pemberdayaan karyawan harus mendapat dukungan penuh dari manajemen puncak, untuk itu perusahaan perlu untuk memberikan bekal tambahan dan meningkatkan kemampuan karyawan melalui program pelatihan dan memberikan sarana prasarana yang baik agar karyawan dapat melaksanakan tugas dengan kemampuan terbaik yang dimiliki. Perusahaan juga memberikan tanggung jawab dan otonomi kepada karyawan sehingga mereka dapat memfokuskan kemampuan terbaiknya dalam melaksanakan tugas dan mendorong pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

2. Selain itu juga perusahaan perlu memberikan pengakuan dan penghargaan kepada karyawan yang pantas menerimanya secara adil dan konsisten. Pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi dapat mendorong karyawan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya.

REFERENSI

- Applebaum, S.H., Hare, A. 1996. *Self-efficacy as a mediator of goal setting and performance some human resource applications*. *Journal of Managerial Psychology*. 11:3:33-47.
- Applebaum, S.H., Hebert, D., Leroux, S. 1999. *Empowerment : power, culture and leadership – a strategy or fad for the millennium*. *Journal of Workplace Learning : Employee Counselling Today*. 1:7: 233-54.

- B.M Purwanto, 2002. *The Effect of Salesperson Stress Factors on Job Performance*. Ekobis. 17:2:150-169.
- Bambang Suryono, 1999. *Pendelegasian Wewenang Versus Pemberdayaan Karyawan dalam Perspektif Manajemen*. Ekuitas. 3:4:214-24.
- Butler, J.K.Jr. 1991. *Toward Understanding and Measuring Condition of Trust : Evaluation of a Conditions of a Conditions of Trust Inventory*. *Journal of Management*. 17:3:643-63.
- Cacciope, R. 1998. *Structured empowerment: an award-winning program at The Brunswood Resort*. *Leadership and Organization Development Journal*. 19:5:264-74.
- Coleman, H.J. 1996. *Why employee empowerment is not just a fad*. *Leadership and Organization Development Journal*. 17:4:29-36.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N. 1988. *The empowerment process: integrating theory and practice*. *Academy of Management Review*. 13:3:471-82.
- Dover, K. 1999. *Avoiding Empowerment Traps*. *Management Review*. January. 88:1.
- Fuad Mas'ud, 2004, *Survei Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gomez, C., Rosen, B. 2001. *The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee management*. *Group and Organization Management*. 26:1:53-69.
- Hanold, L. 1997. *A review of the literature on employee empowerment*. *Empowerment in Organizations*. 5:4:202-12.
- Hardy, C., Leiba-O'Sullivan, S. 1998. *The power behind empowerment: implications for research and practice*. *Human Relation*. New York. 451-83.
- Howell, J.M., Avolio, B.J. 1993. *Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation*. Key Predictors of Consolidate-business-unit Performance. *Journal of Applied Psychology*. 78:891-902.
- Imam Ghozali, 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi kedua. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Intan Ratnawati, 2004. *Upaya Pemberdayaan Karyawan: Suatu Pendekatan Untuk Menumbuhkan Motivasi Kerja Intrinsik*. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. 1:1:56-63.
- Keller, T., Dansereau, F. 1995. *Leadership and empowerment: a social exchange perspective*. *Human Relations*. 48:127-45.
- Khan, S. 1997. *The Key to Being a Leader Company: Empowerment*. *Journal for Quality and Participatio*. 44-50.
- Kinorika Dewi, 2003. *Employee Empowerment: Suatu Model Konseptual Untuk Meningkatkan Standar Kinerja Organisasi*. Ekobis. 4:2:201-09.
- Koberg, et al. 1999. *Antecedents and Outcomes of Empowerment*. *Group & Organization Management*. 24:1:71-91.
- Mahardiani. 2004. *Faktor-faktor Yang Berpengaruh Terhadap Pemberdayaan Karyawan di RS*



- Roemani Semarang. Tesis. Semarang: Program Pascasarjana UNDIP.
- Nelson, Bob. 2003. 1001 Cara Memberdayakan Karyawan. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Nilmawati. 2003. "Mencapai Kesuksesan Organisasi Melalui Pemberdayaan Karyawan". Ekobis. 4:2:211-220.
- Suharsimi Arikunto. 2002. Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suyudi. 2002. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pemberdayaan Karyawan Perum Perumnas Regional V di Semarang. Tesis. Semarang: Program Pascasarjana UNDIP.
- Thomas, K.W., Velthouse, B.A. 1990. "Cognitive elements of empowerment: an interpretative model of intrinsic task motivation". *Academy of Management Review*. 15: 4-666.